

Contribuições da Gestão de Recursos Humanos para a Criatividade e Inovação Organizacional¹

Contributions of Human Resources Management to Organizational Creativity and Innovation

» Ana Filipa RODRIGUES² (Universidade do Minho)

» Ana VELOSO³ (Universidade do Minho)

Resumo

Inovar é, hoje, um imperativo para as organizações. Desse modo, é importante promover a criatividade dos colaboradores e apoiar o processo que a transforma em inovação. O objetivo desta pesquisa foi compreender como a Gestão de Recursos Humanos (GRH) pode promover um ambiente de trabalho propício à criatividade, na perspectiva dos colaboradores. Para isso, realizou-se um estudo de caso exploratório em uma empresa portuguesa de médio porte da área das Tecnologias de Informação (TI). Recorreu-se a diferentes fontes de análise, como observação participante, documentos organizacionais e entrevistas. Os dados resultantes dessas fontes foram analisados e organizados com ajuda da *template analysis*. Os resultados revelaram que, para as chefias e colaborador entrevistados, a criatividade na organização pode ser promovida por meio da existência de suporte para as novas ideias, tolerância ao erro, autonomia, liberdade para que os colaboradores exerçam suas funções e debates para a partilha de ideias. A GRH pode criar condições, por meio das suas práticas (p. ex., formação, avaliação de desempenho, recrutamento e seleção), para a promoção da criatividade e inovação organizacional.

Palavras-chave

Criatividade, Inovação, Gestão de Recursos Humanos.

Abstract

Innovation is a key factor to organizations' competitiveness. To achieve that, it is important to promote creativity among employees and support the transformational process from creativity to innovation. The main objective of this research was to understand how Human Resource Management (HRM) can promote a work environment favorable to creativity, from the perspective of the employees. A case study was carried out on a medium-sized Portuguese information technology (IT) enterprise. Various research techniques were used to collect data, including observation, document analysis, and interviews. Data were organized and analyzed using a template analysis. The results revealed that, for the respondents (managers and employee), creativity within the organization can be promoted by the existence of support for new ideas, error tolerance, autonomy, freedom for employees to perform their tasks, and discussions to share ideas. HRM can create conditions, through their practices (e.g., training, performance evaluation, recruitment, and selection), to promote organizational creativity and innovation.

Keywords

Creativity, Innovation, Human Resources Management.

¹ As autoras gostariam de agradecer a Isabel Silva e Jorge Gomes pelos seus comentários a uma versão anterior deste artigo.

² Aluna PhD em Psicologia Organizacional, Escola de Psicologia da Universidade do Minho. Endereço para correspondência: Escola de Psicologia (EPSI), Campus de Gualtar, 4710-057 Braga – Portugal. E-mail: filipa.c.rodrigues@gmail.com. Telefone: +351.253604220; Fax: 253604224

³ Professora assistente na Escola de Psicologia da Universidade do Minho. E-mail: alveloso@psi.uminho.pt.

O mercado econômico presencia o aumento da competitividade e o avanço da tecnologia. Acredita-se que a sobrevivência das organizações passe pela sua flexibilidade de ajuste a uma realidade cada vez mais competitiva e pela sua capacidade de inovação (Zanko, Badham, Couchman & Schubert, 2008). Segundo Lin (2011), as organizações de sucesso criam vantagens competitivas, transformando a criatividade dos colaboradores em inovação organizacional.

Para inovar, é necessário que os colaboradores coloquem a sua criatividade ao serviço da organização. O objetivo deste estudo foi compreender de que forma a Gestão de Recursos Humanos (GRH) de uma empresa portuguesa de médio porte promove um ambiente de trabalho favorável à criatividade.

O presente artigo é integrado por quatro seções: revisão da literatura sobre criatividade e inovação e sua relação com a GRH; apresentação do estudo de caso; análise e discussão dos resultados; e principais conclusões e implicações futuras.

DA CRIATIVIDADE À INOVAÇÃO

No âmbito organizacional, não existe acordo quanto ao construto de criatividade, mas diversos autores consideram-na como a produção de ideias novas e úteis em uma determinada área (Amabile, 1997).

Dada a complementaridade dos conceitos, criatividade e inovação surgem, muitas vezes, associadas, embora sejam concepções distintas. A inovação consiste na implementação eficaz das ideias que provêm da criatividade (Amabile, 1997). Na revisão da literatura de Jiménez-Jiménez e Sanz-Vale (2008, p. 1.209), com base em Damanpour, Szabat e Evan (1989), inovação é definida como a “adoção de uma ideia ou comportamento, seja um sistema, política, programa, processo, produto ou serviço, que é novo para a organização”. Para Marks e Huzzard (2008) e Bassett-Jones (2005), a criatividade é uma condição necessária para que a inovação ocorra com sucesso, exigindo a existência de um clima organizacional favorável ao seu desenvolvimento.

De fato, o clima parece ser um fator importante para o aparecimento de novas ideias. Ekvall (1996) enumera características do ambiente de trabalho que favorecem o clima criativo: desafio/motivação, dinamismo, liberdade para os colaboradores executarem as suas funções, confiança/abertura para as pessoas expressarem opiniões, tempo disponível para pensar em novas ideias, sentido de humor, suporte para novas ideias, debates (reuniões) e risco.

Para Amabile (1997), o ambiente de trabalho também é importante para a criatividade, como evidencia no Modelo Componencial da Criatividade e Inovação Organizacional, segundo o qual fatores individuais e ambientais interagem entre si e têm impacto na criatividade e inovação. Os fatores individuais integram a *expertise* (conhecimento num dado domínio), o pensamento criativo (p. ex., estilo cognitivo, combinação de ideias preexistentes para formar novas soluções) e a motivação intrínseca (envolvimento afetivo na tarefa, independentemente de recompensas externas). Como fatores ambientais, destaca-se a existência de recursos que possibilitem a inovação; as práticas de gestão, como o suporte de colegas/chefias, ou desafio no trabalho; e a motivação organizacional para apoiar a criatividade e inovação. O modelo pressupõe que as características do ambiente de trabalho têm impacto na criatividade individual do colaborador/grupo.

As perspectivas de Ekvall (1996) e Amabile (1997) parecem ser complementares (Moultrie & Young, 2009). Segundo Amabile (1997), todas as pessoas podem, de alguma forma, ser criativas, mas para que isso ocorra é importante a existência de um meio que sustente a criatividade.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Para Katila e Ahuja (2002), as organizações têm dificuldade de sustentar a inovação. Paton e McCalman (2008) consideram que a inovação implica que todos os membros da organização

estejam dispostos a mudar e que tenham as competências necessárias para concretizá-la, cabendo à GRH desenvolver práticas promotoras da geração de novas ideias (Laursen & Foss, 2003). Segundo Becker e Gerhart (1996), as pessoas e a sua gestão constituem vantagens competitivas para as organizações, pelo valor que os seus conhecimentos, competências e comportamentos podem ter no desempenho organizacional (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2008).

A GRH pode ser entendida como um sistema de práticas dirigidas à gestão do recurso *pessoa*, e inclui atividades como recrutamento e seleção, descrição e análise de funções, formação e desenvolvimento, gestão de carreiras, gestão e avaliação de desempenho, e compensação (Pfeffer, 1998). Consiste na gestão das pessoas e do seu local de trabalho, com vista a alcançar vantagem competitiva, envolvendo os colaboradores e a estrutura de gestão (Sanders, Moorkamp & Torka, Groeneveld & Groeneveld, 2010). As organizações de sucesso gerem de maneira eficaz os seus recursos humanos, e a utilização de uma boa estratégia de GRH reflete-se no desempenho organizacional, ou seja, na produtividade (Schuler & Jackson, 1997).

A relação entre inovação e GRH tem sido estudada (De Leede & Looise, 2005), dado o papel da última na promoção da criatividade e da inovação organizacional (Perdomo-Ortiz, González-Benito & Galende, 2009). Segundo Gupta e Singhal (1993), a GRH é um antecedente da inovação, pois a capacidade de uma empresa inovar está no fato de os colaboradores colocarem as suas competências e a sua criatividade a serviço da organização.

Shipton, Fay, West, Patterson e Birdi (2005) verificaram que a gestão da *performance*, recrutamento e seleção, integração e formação profissional predizem a inovação nas organizações, influenciando a criação, partilha e implementação do conhecimento. Outro estudo (Shipton, West, Dawson, Birdi & Patterson, 2006) evidenciou que a formação profissional, o trabalho em equipe e a avaliação de desempenho são preditores da inovação.

As organizações altamente inovadoras investem mais na formação profissional dos colaboradores (Lau & Ngo, 2004), o que lhes permite desenvolver conhecimentos e competências necessários para a inovação (Beatty & Schneier, 1997).

Não obstante, a investigação sobre a relação entre criatividade e formação profissional evidencia resultados incongruentes, o que também acontece com a associação entre criatividade e avaliação de desempenho (Jiang, Wang & Zhao, 2012). Jiang et al. (2012) especulam sobre a possibilidade de a avaliação reduzir a motivação intrínseca por ter um componente monetário subjacente. Para Shipton et al. (2006), a avaliação permite que os colaboradores identifiquem *gaps* entre os objetivos a alcançar e o seu desempenho, motivando-os a trabalhar mais criativamente.

Jiang et al. (2012) encontraram uma relação positiva entre quatro práticas de GRH (trabalho em equipe, recrutamento e seleção, sistema de recompensas e análise e descrição de funções) e a criatividade dos colaboradores. Quando as pessoas sentem que a organização as valoriza e lhes proporciona tarefas interessantes, esforçam-se mais, gerando novas ideias; quando trabalham em equipe, os indivíduos colaboram e partilham perspectivas, o que pode levar à criatividade (Jiang et al., 2012).

Para Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2005), a estratégia de inovação relaciona-se com a compensação baseada em incentivos, encorajamento da participação dos colaboradores, utilização de sistemas de avaliação de desempenho e existência de oportunidades internas de carreira. As práticas de GRH que permitem a estabilidade dos colaboradores na organização, onde podem correr riscos e participar nos processos de tomada de decisão que afetam o seu trabalho, podem criar condições para o aparecimento de novas ideias (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2005).

Segundo Shipton et al. (2006), a inovação comporta duas fases: (1) a geração de ideias criativas e (2) a implementação dessas ideias, que necessitam de um meio que as apoie. A GRH tem responsabilidade em ambos os momentos, porque se certifica que as funções dos colaboradores estão claras e que eles possuem as competências necessárias para o exercício das atividades (Shipton et al., 2006).

Os sistemas de GRH ou as práticas específicas dos sistemas de GRH influenciam indiretamente a capacidade de inovação (Jorgensen, Becker & Matthews, 2009), e a criação de conhecimento e desenvolvimento de novos produtos (Collins & Smith, 2006). Assim, é importante que as organizações desenhem cuidadosamente as práticas de GRH, pois se forem baseadas no compromisso (combinadas de modo a motivar os colaboradores para um alto nível de desempenho, alinhando os seus objetivos com as metas organizacionais) podem conduzir a um clima social de confiança e cooperação, promovendo a partilha de conhecimento e, consequentemente, o desenvolvimento de novos produtos (Collins & Smith, 2006).

A investigação sobre a relação entre inovação e GRH tem-se focado em práticas de GRH isoladas ou em sistemas de GRH, parecendo estes últimos mais eficazes (Laursen, 2002). Para que afetem o comportamento dos colaboradores, as organizações devem desenvolver um conjunto de práticas de GRH internamente consistentes (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2005).

É importante perceber que a GRH não cabe apenas ao Departamento de RH (DRH), mas é uma responsabilidade partilhada por todos os membros da organização (Schuler & Jackson, 1997), pois são seus comportamentos e atitudes que contribuem para o sucesso organizacional (Lin, 2011).

Ainda que existam evidências de que a GRH tem um papel importante na promoção da inovação nas organizações, essa temática exige maior aprofundamento por conta das suas implicações práticas. É nosso propósito fazer esse estudo em uma empresa de médio porte, em Portugal, dada a reduzida investigação nestes domínios.

MÉTODO

Este estudo de caso realizou-se entre os meses de março e maio de 2012, em uma empresa portuguesa de médio porte (IAPMEI, 2007), com 219 colaboradores à data do estudo, da área das TI. A organização desenvolvia e comercializava soluções de gestão, destacando a inovação como parte da sua visão e missão.

A empresa foi selecionada pelas seguintes características: premiada no âmbito da inovação pela Associação Empresarial para a Inovação - COTEC Portugal (COTEC, 2010), existência de um diretor de inovação (DI), localização geográfica e contato privilegiado com a organização. A empresa integrava várias unidades organizacionais (Produção, Vendas e Desenvolvimento), uma unidade com o Conselho de Administração e as Unidades de Prestação de Serviços (RH, Administrativo-financeiro e Marketing). Dentro da direção havia uma pessoa responsável pela inovação, um processo transversal a toda a organização, que coordenava um conjunto de recursos integrados em outras unidades organizacionais.

Realizou-se um estudo de caso (Yin, 1994) e a estratégia de coleta de dados incluiu entrevistas, observação e análise de documentos organizacionais.

Participantes

Quatro pessoas foram entrevistadas, sendo três com formação de nível superior completo e uma com o curso superior em andamento. A antiguidade laboral variou entre cinco e doze anos. Os informantes-chave foram pessoas em posição de chefia (diretores de RH e Inovação). Foi solicitada à diretora de RH a identificação de uma pessoa que fosse “criativa” na organização, tendo sido indicado um colaborador da área Comercial. Pedimos ao diretor de inovação que identificasse uma chefia intermediária, uma vez que esta categoria profissional foi identificada como um obstáculo à inovação.

Instrumentos

No que concerne às entrevistas, recorreu-se a um roteiro exploratório, com questões gerais: (1) Como se define criatividade e inovação?; (2) Por que o investimento em criatividade organizacional?; (3) Como pode a GRH promover a criatividade?; (4) Como a organização

promove a criatividade dos colaboradores?; (5) Quais os processos que sustentam a criatividade/ inovação na organização?

Foi construída uma grade de observação com os seguintes elementos: espaço geral das instalações, luz e ruído, organização do espaço (*open space*, gabinetes para chefias, espaços comuns, espaços e equipamentos de lazer e salas de reunião), comunicação (formal e informal, acessibilidade aos gabinetes das chefias/administração), informação (sobre inovação e da organização, documentação escrita acessível), recursos materiais e humanos, movimento e interação das pessoas (relações formais e informais). Subjacentes aos tópicos a observar estão as perspectivas de Amabile (1997) e de Ekvall (1996), respectivamente, os recursos e motivação organizacional e as dimensões do clima criativo brincadeira/humor e debates; e as de Alencar e Bruno-Faria (1997), que consideram que um ambiente físico agradável (com luminosidade, ventilação, mobiliário e espaços adequados) pode promover a criatividade.

Procedimento

O pedido de colaboração no estudo foi remetido por e-mail ao DRH. Os diretores foram os primeiros entrevistados e seus dados (antiguidade laboral, nível de instrução/educação e função) foram recolhidos. As entrevistas foram realizadas na organização, em salas de reunião, garantindo o sigilo.

Foi solicitada a autorização dos participantes para a gravação das entrevistas (com duração aproximada de 1h30) e garantiu-se a confidencialidade no tratamento dos dados. As entrevistas foram transcritas integralmente.

Numa fase posterior, realizou-se a observação e análise de documentos internos (intranet, jornal interno e revistas), com o apoio de um dos técnicos do DRH. Posteriormente, o colaborador e a chefia intermediária foram entrevistados.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Recorreu-se à *template analysis* (King, 1998) como método para analisar e organizar os dados de acordo com temas (ver tabela 1), com o apoio do programa

TABELA 1. Template inicial e final

TEMPLATE INICIAL	TEMPLATE FINAL
1. Criatividade e inovação na organização 1.1. Conceito de criatividade e inovação. 1.2. Crenças sobre criatividade/inovação. 1.3. Promoção da criatividade e inovação: 1.3.1. Papel do DI; 1.3.2. Papel do DRH. 1.4. Impacto da criatividade e inovação.	1. Criatividade e inovação na organização 1.1. Conceitos: 1.1.1. Conceito de criatividade; 1.1.2. Conceito de inovação; 1.1.3. Passagem da criatividade à inovação. 1.2. Promoção da criatividade e inovação: 1.2.1. Estratégias estruturais: 1.2.1.1. Suporte para novas ideias e tolerância ao erro; 1.2.1.2. Autonomia e liberdade; 1.2.1.3. Tempo para novas ideias; 1.2.1.4. Debates; 1.2.1.5. Relações interdepartamentais; 1.2.1.6. Técnicas de criatividade. 1.2.2. Estratégias de socialização. 1.3. Impacto da criatividade e inovação: 1.3.1. Impacto nas pessoas. 1.4. Importância da criatividade e inovação na organização. 1.5. Obstáculos: 1.5.1. Internos; 1.5.2. Externos. 1.6. Quem desenvolve: 1.6.1. DRH; 1.6.2. DI; 1.6.3. Outras áreas.
2. Práticas de GRH	2. Práticas de GRH 2.1. Recrutamento e seleção; 2.2. Integração; 2.3. Gestão do desempenho; 2.4. Formação profissional; 2.5. Gestão de carreiras; 2.6. Comunicação; 2.7. Trabalho em equipe.

informático NVIVO8. Os dados são discutidos com recurso às informações das diversas fontes de evidência e com pequenos trechos das entrevistas.

A *template* final, que evoluiu em função e ao longo da análise de dados (King, 1998), é constituída por dois temas principais, “Criatividade e inovação na organização” e “Práticas de GRH”, com seis e sete subtemas, respectivamente.

1. Criatividade e inovação na organização

No âmbito do tema “Criatividade e inovação na organização”, a percepção dos participantes com relação aos “conceitos” de criatividade e inovação, bem como a passagem de um processo ao outro, foi explorada nas entrevistas. Verificou-se a existência de uma distinção relativamente clara entre os conceitos, reconhecendo-se que a criatividade é um estímulo para a inovação, como referido por Marks e Huzzard (2008).

“(...) a inovação como processo resulta da criatividade, permite sistematizar os processos criativos e torná-los em projetos efetivos” (Colaborador).

No que concerne à “Promoção da criatividade e inovação”, por meio das entrevistas, procurou-se compreender de que forma a criatividade e inovação podem ser estimuladas na organização. Encontrou-se uma distinção entre estratégias estruturais (promovidas pela organização) e estratégias de socialização, sobretudo sob a responsabilidade do DRH. Nas estratégias estruturais foi identificado suporte para novas ideias e tolerância ao erro, autonomia e liberdade, tempo para novas ideias, debates, relações interdepartamentais e técnicas de criatividade.

No “Suporte para novas ideias e tolerância ao erro”, constatou-se que as novas ideias são apoiadas e incentivadas por uma “plataforma de inovação”, em formato digital, e que é gerida pelo DI, onde cada colaborador pode contribuir com novas ideias ao nível do produto, processo, marketing (p. ex., crescimento em novos mercados) ou no âmbito organizacional (p. ex., acessar a informação relevante sobre a organização). As ideias geradas são trabalhadas pelo DI, que procura encontrar um patrocinador interno para avaliar a sua viabilidade.

“(...) quando eu sinto que há pessoas com potencial para fazer alguma coisa na área da inovação eu tento apoiá-las, a própria administração faz isso” (DI).

Segundo o DI, algumas ideias sobre o desenvolvimento do processo produtivo, de *software*, que surgiram nessa plataforma, hoje estão implementadas na organização.

Não obstante o reconhecimento da plataforma por todos os entrevistados, a opinião quanto à forma como as ideias são geridas não é consensual. O processo é moroso e carece de um *feedback* eficaz das ideias sugeridas pelos colaboradores.

“(...) haver alguém que viesse dizer ‘não podemos avançar agora’, se não houver esse feedback a pessoa dá a ideia e não sabe se alguém a lê (...) acho que houve pouco envolvimento com as pessoas que tiveram a ideia” (Chefia).

De fato, a forma como as sugestões são tratadas e o *feedback* que as pessoas recebem é importante para que surjam novas ideias (Alencar & Bruno-Faria, 1997). Assim, quando uma sugestão é ignorada ou criticada negativamente, pode inibir a participação dos colaboradores. Por esse motivo, é fundamental que se crie um clima de suporte, onde o erro seja permitido e as novas ideias sejam encorajadas, num clima construtivo e positivo (Ekvall, 1996), como explicou o colaborador entrevistado.

No mesmo sentido, a existência de suporte para a inovação está relacionada com a abertura a novas ideias, a presença de canais de comunicação abertos, a recompensa e o reconhecimento

do trabalho criativo, bem como com uma avaliação justa do trabalho, mesmo quando este for menos positivo (Amabile, 1997).

O clima criativo nas organizações também está associado com a autonomia e liberdade no trabalho (Ekvall, 1996). Para Marks e Huzzard (2008), a autonomia no local de trabalho faz com que os colaboradores contribuam com novas ideias. Na organização, as pessoas têm um conjunto de objetivos a atingir, mas têm autonomia e liberdade para gerir o seu trabalho.

“(...) existe a liberdade dentro da organização para que qualquer pessoa se junte com outros colegas e partilhe ideias, crie projetos novos (...) apesar de existir uma estrutura hierárquica definida, há uma proximidade muito grande, uma partilha com as pessoas, o cargo é muitas vezes esquecido” (Colaborador).

A forma como esta liberdade é obtida relaciona-se também com a gestão do tempo de trabalho. Na organização, o horário de trabalho é flexível, havendo tempo para que os colaboradores pensem em novas ideias, condição que para alguns autores é favorável à criatividade (Dul & Ceylan, 2011).

No passado, a organização tinha definido um momento, no final da semana de trabalho, destinado à reflexão, que permitia pensar em novas ideias, prática que, apesar de formalmente abandonada, subsiste ainda hoje.

“(...) cada diretor tem uma percentagem do seu tempo que pode e deve usar em inovação” (DI).

“(...) a pessoa tem que ter tempo para pensar (...) não sentir a pressão do tempo” (Colaborador).

O colaborador reconhece que o tempo é importante para a criatividade e inovação organizacional. Os trabalhadores têm uma relação de proximidade e abertura com as chefias que lhes permite pedir esse tempo para pensar em novas ideias.

Observou-se que a empresa funciona em *open space*, há locais onde diferentes departamentos trabalham em conjunto e todos os colaboradores circulam informalmente pelas diversas áreas. As chefias dividem o espaço físico de trabalho com os seus colaboradores diretos, o que promove a partilha de informações e facilita a comunicação. Por meio das entrevistas, percebeu-se que os colaboradores reúnem-se formal e informalmente para debaterem assuntos que surgem, o que é benéfico na medida em que perspectivas distintas podem conduzir a novas ideias (Ekvall, 1996).

“(...) sempre houve esse espaço, continua a existir com as reuniões, reuniões de departamentos, esses momentos de pensamento coletivo” (Colaborador).

Constatou-se ainda, por intermédio da observação, que as portas das salas de reunião e de alguns gabinetes estão frequentemente abertas, assim como o do RH. Essa disposição parece facilitar a comunicação intra e interdepartamental, estimulando um clima de confiança e receptividade. Pela exploração da intranet, verificou-se que os colaboradores têm acesso a um conjunto de informações sobre diferentes departamentos. Existe ainda um reconhecimento de que as relações interdepartamentais são importantes para partilhar novas ideias e conhecimentos, como foi apurado nas entrevistas.

Essa relação entre departamentos é relevante para a criatividade como meio para a inovação, pois promove a comunicação, essencial para o aparecimento de novas ideias (Amabile, 1997; Alencar & Bruno-Faria, 1997). Um ambiente livre de barreiras entre os vários departamentos pode facilitar a comunicação entre elementos que habitualmente não trabalham em conjunto, impulsionando a partilha de ideias.

De acordo com os quatro entrevistados, os administradores têm uma relação de proximidade com as pessoas, o que facilita o estabelecimento de um relacionamento de confiança. Desse modo, os colaboradores têm suas ideias estimuladas (Rodrigues, 2008) e não se sentem em um sistema hierárquico onde o acesso é difícil e distante, onde as sugestões não são valorizadas.

A organização já implementou estratégias que estimulam a criatividade (integradas no subtema “Técnicas de criatividade”), como o *brainstorming*.

Por meio das entrevistas e pela exploração da intranet, foram identificadas várias iniciativas que promoviam a interação entre os colaboradores, as “Estratégias de socialização”, essencialmente dinamizadas pelo DRH. Entre essas, destaca-se o encontro anual de colaboradores, assim como outras atividades sociais e culturais. O humor e a criação de um ambiente descontraído favorecem a criatividade, pois promovem a espontaneidade, um fator relevante para a geração de novas ideias (Ekvall, 1996). Durante o período de permanência na empresa, verificamos que ela tinha alguns espaços de lazer e de pausa, onde se vivenciava um clima marcado pela informalidade e onde o humor podia ocorrer. De fato, o humor promove uma relação de abertura e pode facilitar a comunicação (Lang & Lee, 2010). Lang e Lee (2010) encontraram uma relação positiva entre o humor libertador (que propicia um ambiente favorável para a análise sob outras perspectivas) e a criatividade organizacional.

O “Impacto da criatividade e inovação” nas pessoas, para os entrevistados, traduz-se na motivação dos colaboradores, que sentem que as suas ideias são reconhecidas e ouvidas pela organização.

“No fundo, isso faz sentir as pessoas úteis, (...) é uma forma de torna-las cooperantes, interessadas naquilo que fazem e motivadas” (DI).

De fato, a motivação parece ser um dos fatores mais importantes para a criatividade, principalmente a motivação intrínseca (Amabile, 1997). Espera-se que os colaboradores motivados para o trabalho apresentem ideias com mais facilidade, pois se envolvem mais com a organização.

Todos os entrevistados consideraram que a Criatividade e a Inovação na organização são elementos fundamentais pela vantagem competitiva e pela diferenciação que conferem às empresas. Para Singh (2011), as organizações procuram, hoje, numa época de recessão econômica, construir uma cultura para a inovação.

“(...) se determinada organização conseguir alinhar as suas competências e os seus ativos com as necessidades do mercado para onde se dirige pode ter mais ou menos sucesso” (DI).

“A criatividade ajuda a resolver os problemas e, numa empresa que depende de apresentar coisas novas, a criatividade é muito importante” (DRH).

“A criatividade e inovação tornam as organizações dinâmicas, hoje elas precisam se reinventar constantemente” (Colaborador).

“(...) há uma competitividade muito grande e não é suficiente nós sermos muito bons, é necessário nos superarmos constantemente e isso passa por processos criativos” (Chefia).

Foram identificados “Obstáculos” à criatividade e inovação, internos (i.e., provenientes da própria organização) e externos (i.e., resultantes de influências do meio). As chefias intermediárias foram nomeadas pelo DI como um dos obstáculos internos à inovação na organização.

“(...) são pessoas [chefias intermediárias] muito focadas nos objetivos, estão pressionadas por cima,

pelos direções, e por baixo, pelos constrangimentos dos recursos (...) são pouco abertas a variações do processo e a fazer de forma diferente”(DI).

Por este motivo, a organização promoveu uma ação de formação interna destinada às chefias intermediárias, com o intuito de discutir formas de colaboração entre as pessoas dessa categoria profissional. A chefia entrevistada reconheceu a relevância desta formação e os benefícios daí decorrentes.

“(...) a comunicação entre as chefias intermediárias tornava-se um pouco difícil, porque cada um olha para o grupo que tem que gerir e depois tem dificuldade em integrar com as outras equipas quando (...) o nosso trabalho é uma integração de todas as equipas, não conseguimos trabalhar sozinhos” (Chefia).

Este exemplo evidencia o esforço que a organização faz para solucionar os obstáculos à inovação.

Segundo Amabile (1997), a motivação organizacional para a inovação está relacionada com a ausência de problemas políticos, crítica destrutiva e competição, bem como pela ausência de forte controle da alta cúpula organizacional e de estruturas/procedimentos excessivamente formais. A presença desses elementos pode destruir a criatividade, conjuntamente com a ausência de tempo para pensar em novas ideias (Ekvall, 1996).

Outro obstáculo interno identificado foi a falta de iniciativa de alguns colaboradores. Segundo a chefia intermediária, a sua equipe de trabalho não costuma contribuir com novas ideias, apesar de existir um clima facilitador para que isso ocorra.

“(...) as pessoas não são capazes de fazer, (...) acham que não conseguem mudar as coisas” (Chefia).

Um último obstáculo relaciona-se com as pessoas que não compreendem a relevância do processo de inovação. Essas situações inibem a geração de novas ideias. Do mesmo modo, quando as ideias não são bem acolhidas ou não recebem o *feedback* necessário, os colaboradores poderão inibir-se em contribuir com sugestões, explica um dos participantes.

Com relação aos obstáculos externos, a literatura revela que a inovação requer estabilidade no emprego (Jackson, Schuler & Rivero, 1989), mas a instabilidade socioeconômica do país parece afetar a criatividade dos colaboradores. Por um lado, os recursos existentes estão condicionados, por outro, é difícil perceber se as pessoas estão verdadeiramente motivadas na empresa.

“O processo de inovação nestas alturas [crise] é mais complicado, há uma pressão maior para a inovação e há menos tempo (...). Há menos espaço para o risco, para o erro” (Colaborador).

“(...) quando estamos em épocas altas de economia em que os negócios correm bem, é muito difícil reter os colaboradores (...) numa época má, as pessoas estão na empresa porque não têm mais para onde ir, mesmo que não queiram estão lá” (Chefia).

De fato, a existência de incertezas quanto à manutenção do posto de trabalho pode levar os colaboradores a não arriscarem tanto no desenvolvimento de novas ideias (Rodrigues, 2008). No entanto, segundo a diretora de RH, a administração procura transmitir uma mensagem de segurança aos seus colaboradores em vários momentos.

Por fim, no subtema “Quem desenvolve”, foram identificadas três áreas que desenvolviam e implementavam a criatividade e inovação na organização: o DI, o DRH e outros departamentos/colaboradores e a administração (“Outras”). Entretanto, verificou-se alguma incongruência quanto ao desenvolvimento da inovação na organização, pois, apesar de a maior parte dos

participantes reconhecer que o DRH deve contribuir para este processo, o DI não partilha dessa perspectiva, a menos que se trate de estratégias de socialização.

2. Práticas de GRH

Todas as pessoas de uma organização têm um papel importante na criatividade, pois podem contribuir com novas ideias ou ajudar os outros a fazê-lo (Shipton et al., 2006). A inovação deve, assim, ser trabalhada por todos, exercendo a GRH um papel fundamental neste processo (Perdomo-Ortiz et al., 2009).

Parece existir certa falta de reconhecimento da contribuição da GRH para o processo criativo por parte do DI, o que poderá levar a uma ausência de articulação entre o DRH e o DI, e condicionar a promoção da criatividade na empresa. Contudo, a diretora de RH e o colaborador consideram que a GRH pode exercer um importante papel na promoção de práticas facilitadoras da criatividade e inovação, como referido por Laursen e Foss (2003).

“Eu acho que esses processos [de GRH] devem ser facilitadores da inovação (...), desde a gestão dos processos de recrutamento até todos os processos relacionados com a avaliação, que tem a ver com o conhecimento das pessoas, com a formação, são também catalisadores da inovação” (Colaborador).

“(...) deve ser uma questão de cultura da organização, começar a estimular desde que as pessoas entram na organização, (...) isso entra também nos processos relacionados com a gestão de pessoas” (Colaborador).

“No DRH já tivemos iniciativas promotoras da criatividade ao nível da formação, onde usamos a técnica dos chapéus do De Bono” (DRH).

Os entrevistados identificaram “Práticas de GRH” que estão relacionadas com a criatividade e/ou inovação na organização (i.e., recrutamento e seleção, integração, formação profissional, comunicação, gestão do desempenho, gestão de carreiras e trabalho em equipe).

No que diz respeito ao recrutamento e seleção, a organização procura pessoas com “perfis diferentes”, o que se relaciona com duas características de personalidade das pessoas criativas, a abertura à experiência e a curiosidade e vastidão de interesses (Moraes, 2001).

“Uma das nossas preocupações foi procurar candidatos com perfis diferentes, de nacionalidades diferentes, com percursos de vida diferentes” (DRH).

A organização procura colaboradores dinâmicos, com bom nível de formação e com boa capacidade de adaptação. Para a diretora de RH, essas características são importantes para que as pessoas progridam internamente na carreira.

As organizações podem selecionar pessoas de acordo com os seus objetivos organizacionais, com a sua estratégia de inovação (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2004). Se os objetivos forem orientados para a inovação, será importante procurar colaboradores com características criativas (opinião partilhada pelo colaborador entrevistado). É importante ressaltar que quando citamos pessoas criativas, referimo-nos à *little c*, a criatividade quotidiana, que auxilia a encontrar novas soluções para os problemas do dia a dia (diferente da alta criatividade, *big C*, que está presente em grandes artistas, por exemplo, e tem impacto elevado nas outras pessoas) (Hennessey & Amabile, 2010), mais relevante para as organizações.

Verificou-se que na integração, a experiência e as competências dos novos colaboradores são privilegiadas. Esse processo é valorizado na organização que, há alguns anos, tinha a figura do “padrinho de integração”, um colega que auxiliava a integração do novo colaborador. Como explicou a diretora de RH, uma integração inadequada pode ter consequências negati-

vas, pessoal e profissionalmente. Por isso, existe uma preocupação em colocar os colaboradores em funções para as quais têm uma maior competência. Assim, contribui-se para a satisfação das pessoas, motivando-as para o trabalho, pois fazem o que gostam e o que efetivamente sabem. Quando a integração afetiva não é adequada, o novo colaborador pode apresentar dificuldades no relacionamento interpessoal, o que dificulta a comunicação e pode influenciar negativamente a criatividade.

A investigação sobre como a integração promove a inovação não é clara (Shipton et al., 2006). Para Schneider, Goldstein e Smith (1995), as organizações tendem a recrutar e reter pessoas com características semelhantes às dos RH internos, o que pode pressionar os novos colaboradores ao conformismo em relação às práticas já existentes. Uma integração eficaz pode levar as pessoas a perceber as competências que precisam desenvolver e adquirir ao nível da inovação (Shipton et al., 2006). Um processo de integração eficaz deve promover o desenvolvimento de um plano que permita adquirir essas competências (Harrison & Kessels, 2004).

É no âmbito da gestão do desempenho que os entrevistados acreditam que a GRH poderá dar maior contribuição, por meio do estabelecimento de objetivos que promovam a inovação. Na organização, como pudemos constatar por meio dos documentos organizacionais, mais especificamente pela análise dos objetivos individuais de algumas chefias, existem funções que abrangem objetivos relacionados com a inovação, como “desenvolver uma nova plataforma” ou “desenvolver um novo processo”.

Shipton et al. (2006), partem do pressuposto de que a avaliação permite ao colaborador perceber lacunas entre o desempenho desejável e aquele que efetivamente possui, o que pode motivá-lo para trabalhar de forma mais inovadora.

No que concerne à formação profissional, na organização desenvolvem-se diversas ações formativas e *workshops*, cujo objetivo é “promover a cultura de inovação” (DI).

“(...) as formações que as pessoas têm são uma forma de criar condições para a inovação” (Colaborador).

Nesse âmbito, a empresa recebe oradores regularmente, convidados para falar sobre inovação, o que permite a partilha de ideias. O compartilhamento leva ao questionamento constante do pensamento, a uma exploração de ideias, que constitui a primeira etapa do processo de inovação (Shipton et al. 2006).

Habitualmente, faz-se uma associação entre formação e desempenho organizacional (Tharenou & Burke, 2002), pois a formação promove o desenvolvimento das competências dos colaboradores (Lado & Wilson, 1994). Então, é importante investir em formação para conduzir os colaboradores à inovação (Shipton et al., 2006). Em um dos documentos internos analisados, era possível ler que a organização pretendia “desenvolver o potencial dos seus colaboradores”.

A organização também se preocupa em direcionar as pessoas para as atividades que têm mais vocação. A literatura mostra que, por meio da gestão de carreiras, é possível promover a implementação de programas de formação profissional que capacitem os colaboradores de competências (Ulrich, 1997).

Durante a exploração da intranet, encontrou-se uma plataforma digital onde todas as pessoas podiam escrever as habilidades que possuíam, para que, em caso de necessidade, se recorresse aos recursos internos. Os colaboradores sabiam que podiam evoluir na empresa.

“(...) nós devemos orientar a carreira e as funções que atribuímos às pessoas para aquilo que elas melhor sabem fazer” (DRH).

Assim, o recrutamento e seleção têm em vista a possibilidade de progressão e promoção da satisfação. Há colaboradores que começaram como recepcionistas e progrediram internamente; algumas chefias progrediram hierarquicamente. Existe, assim, uma preocupação

em manter as pessoas motivadas e satisfeitas no local de trabalho. Estudos mostram que as organizações que seguem uma estratégia de inovação criam oportunidades internas de carreira (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2005).

Constatou-se que existiam canais de comunicação formais e informais na empresa e que, segundo os entrevistados, eram eficazes. A comunicação interdepartamental era funcional, apesar das dificuldades ao nível da plataforma de inovação (i.e., algumas das sugestões não recebiam qualquer *feedback*). O quadro estratégico da empresa contemplava, nos seus objetivos, informação relativa à inovação.

Verificou-se que a informação flui com transparência, tal como se pode constatar pela exploração da intranet. Por exemplo, todos os colaboradores têm conhecimento das admissões e saídas, por meio de um jornal interno desenvolvido pelo DRH. Essas práticas favorecem a abertura da comunicação interna e externa, o que pode encorajar a inovação (Amabile, 1997).

De fato, a literatura reforça a importância da comunicação e da partilha de ideias para a criatividade e inovação (Ekvall, 1996). Verificou-se que a comunicação é valorizada por todos os entrevistados, existindo ações exclusivas para promovê-la, tal como aconteceu no caso da formação para chefias intermediárias, cujo objetivo foi, por meio da técnica de *brainstorming*, encontrar estratégias para melhorar a comunicação entre elas.

A comunicação é fundamental nos próprios grupos de trabalho. O trabalho em equipe é frequente e os entrevistados consideram-no importante. As chefias entrevistadas procuram promover um clima de abertura e cooperação nas suas equipas, delegando funções aos colaboradores mais experientes.

“O ideal era que a gestão não fosse necessária e é aí que eu tento pôr a equipa o mais autónoma possível (...) a gestão pode ser partilhada” (Chefia).

O trabalho em equipe é suscetível para promover a inovação na organização, envolvendo os colaboradores em um trabalho motivador dentro de um ambiente de suporte (West, Hirst, Richter & Shipton 2004). Para West, Tjosvold e Smith (2003), as organizações que trabalham em equipe podem desenvolver a inovação com mais facilidade, pois são capazes de combinar diferentes perspectivas. Os estudos revelam que, quando as pessoas trabalham em uma equipe onde existe apoio interpessoal e um ambiente positivo, mais facilmente podem pensar com criatividade (West, 2004).

Para os colaboradores, as práticas de GRH e as estratégias promotoras da criatividade são importantes para motivar as pessoas, levando-as a contribuir com novas ideias. A motivação aparece neste estudo como um elemento central para a criatividade.

“Se eu não estiver motivado, não vou ter tanto entusiasmo e vontade de pensar nas coisas (...) para existir motivação tem que ser dado espaço às pessoas para fazerem o que gostam, tem que haver reconhecimento e uma boa liderança” (Colaborador).

De fato, Jiang et al. (2012) referem que as práticas de GRH podem aumentar a criatividade das pessoas na organização, pois influenciam a sua motivação para gerar ideias novas e úteis. No modelo de Amabile (1997), a motivação intrínseca aparece como um dos componentes que tem maior impacto na criatividade dos colaboradores, aspectos a que nos referimos anteriormente como sendo a utilização de competências individuais em funções desafiadoras. Segundo Shalley, Zhou e Oldham (2004), as características contextuais são dimensões do ambiente de trabalho capazes de aumentar a criatividade dos colaboradores. Para os autores, a presença de determinados fatores contextuais (p. ex., complexidade do trabalho, suporte das chefias, autonomia e ausência de julgamento), aumentam a motivação intrínseca das pessoas, levando-as a uma maior criatividade (Shalley et al., 2004).

PRINCIPAIS CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES FUTURAS

Este estudo revelou como a GRH pode criar condições, por meio de suas práticas, para a promoção da criatividade e inovação organizacional. Tais práticas parecem levar à motivação dos colaboradores, elemento importante para que eles contribuam com novas ideias.

Neste estudo de caso, a inovação aparece como um processo multideterminado. A organização tem como missão a inovação e ela faz parte dos seus objetivos estratégicos. A criatividade e a inovação são promovidas essencialmente por meio de uma plataforma informática, onde os colaboradores podem contribuir com novas ideias, cuja pertinência quanto à implementação é analisada pelo DI, em articulação com os departamentos envolvidos na ideia sugerida. Contudo, a gestão desse instrumento não é feita de uma forma partilhada, ou seja, muitas vezes o *feedback* dado aos utilizadores, bem como o acompanhamento realizado, não é eficaz. Sugere-se maior articulação entre o DRH e o DI na gestão de ideias e atividades promotoras da criatividade, pois a GRH pode desenvolver condições de trabalho facilitadoras ao processo de inovação (Shipton et al., 2005, 2006).

Todos os entrevistados reconheceram a importância da criatividade e inovação para as organizações, bem como a complementariedade dos dois processos, que nas suas perspectivas, são uma responsabilidade partilhada por todos. Para promover a criatividade e inovação, é necessário que exista suporte para as novas ideias, tolerância ao erro, autonomia e liberdade no trabalho, para que os colaboradores sintam motivação e contribuam. Essa conclusão vai ao encontro dos trabalhos de Shalley et al. (2004) e Alencar e Bruno-Faria (1997). Para os participantes, quando as ideias são reconhecidas pelas chefias e pela organização, a motivação dos colaboradores é maior, o que amplia a possibilidade de ocorrer criatividade.

Este estudo, tal como outros, apresenta limitações. A principal relaciona-se com o fato de a compreensão dos resultados sugerir uma abordagem contingencial, não sendo possível generalizar os dados desta pesquisa a todas as organizações ou a outras realidades. Seria interessante realizar um estudo comparativo com outra empresa que não fosse identificada como inovadora, e estudar a percepção das pessoas quanto à importância de impulsionar a criatividade/inovação organizacional.

Seria relevante realizar um estudo com um número maior de participantes, utilizando uma metodologia quantitativa e compreender se as políticas organizacionais estão, de fato, implementadas na organização e se alcançam os objetivos a que se propõem.

Nesta pesquisa, os entrevistados consideraram que a GRH assume um papel importante na promoção da criatividade, criando condições para que ela ocorra e se transforme em inovação. Como? Proporcionando uma avaliação de desempenho que permita a identificação de lacunas na execução do trabalho, recrutando pessoas com determinadas características pessoais ou experiências de vida, desenhando processos que possibilitem a progressão profissional, promovendo ações de formação que estimulem a geração de ideias, o conhecimento, o trabalho em equipe e a relação entre os vários departamentos.

De fato, as práticas de GRH promovem a satisfação e o envolvimento dos colaboradores, fatores essenciais à criatividade (Fonseca & Bastos, 2003). Assim, se as organizações pretendem inovar, é importante que adotem práticas de GRH que permitam alcançar esse objetivo (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2005). Para que a inovação ocorra, não basta que os colaboradores tenham criatividade, também é necessário que as organizações promovam um clima facilitador da manifestação desse potencial criativo. Acreditamos que essas condições são importantes para a passagem da criatividade à inovação.

Em suma, deve existir um sistema de aproveitamento da criatividade dos colaboradores, já que esse é o primeiro passo para que as organizações consigam inovar (Sousa & Monteiro, 2010) e atingir elevados níveis de desempenho (Fonseca & Bastos, 2003).

REFERÊNCIAS

- Alencar, E. M. L. S., & Bruno-Faria, M. F. (1997). Characteristics of an organizational environment which stimulate and inhibit creativity. *Journal of Creative Behavior*, 31, 271-281.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40 (1), 39-58.
- Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14 (2), 169-175. doi: 10.1111/j.1467-8691.00337.x
- Beatty, R., & Schneier, C. (1997). New HR roles to impact organizational performance: From "partners" to "players". *Human Resource Management*, 36, 29-37.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospectors. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Collins, C.J., & Smith, K.G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high technology firms. *Academy of Management Journal*, 49, 544-560. doi: 10.5465/AMJ.2006.21794671
- COTEC (2010). *COTEC Portugal - Associação empresarial para a Inovação*. Website. Acedido janeiro, 4, 2012, em <http://www.cotecportugal.pt>
- Damanpour, F., Szabat, K.A., & Evan, W.M. (1989). The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 26(6) 587-601.
- De Leede, J., & Looise, J.K. (2005). Innovation and HRM: Towards an Integrated Framework. *Creativity and Innovation Management*, 14, 108-118. doi: 10.1111/j.1467-8691.2005.00331.x
- Dul, J. & Ceylan, C. (2011). Work environments for employee creativity. *Ergonomics*, 54 (1), 12-20. doi: 10.1080/00140139.2010.542833
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (1), 105-123.
- Fonseca, C. & Bastos, A. (2003). Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. *rPOT*, 3(1), 61-88. Retirado de: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v3n1/v3n1a04.pdf>
- Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B., & Cardy, R.L. (2004). *Managing Human Resources*, NJ: Prentice Hall.
- Gupta, A.K., & Singhal, A. (1993). Managing Human Resources for Innovation and Creativity. *Research Technology Management*, 36, 41-48.
- Harrison, R., & Kessels, J. (2004). *Human Resource Development in a Knowledge-based Economy*. Basingstoke: Palgrave, Macmillan.
- Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61, 569-598.
- IAPMEI (2007). Decreto-Lei n.º 372/2007 de 6 de Novembro (2007). *Diário da República*, I Série. Retirado de: http://www.iapmei.pt/resources/download/dl_372_2007.pdf
- Jackson, S.E., Schuler, R.S., & Rivero, J.C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42, 727-786. doi: 10.1111/j.1744-6570.1989.tb00674.x
- Jiang, J., Wang, S., & Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4025-4047. doi: 10.1080/09585192.2012.690567
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2005). Innovation and human resource fit: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 36(4), 364-398. doi: 10.1108/01437720510609555
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM support organizational innovation? Innovation and human resource fit: An empirical study. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 364-398. doi: 10.1080/09585190802109952
- Jorgensen, F., Becker, K., & Matthews, J. (2009). Human Resource Management and Innovation: What are Knowledge-Intensive Firms Doing. In *Proceedings of the 10th International CINet Conference*, 6-8 September 2009, Australia, Queensland, Brisbane. Retirado de: http://eprints.qut.edu.au/27157/1/CINet_09_-_Jorgensen.pdf

- Katila, R., & Ahuja, G. (2002). Something old, something new: a longitudinal study of search behaviour and new product introduction. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1183-1194. Retirado de: <http://www.jstor.org/stable/3069433>
- King, N. (1998). Template analysis. In Symon, G., & Cassell, C. (Eds). *Qualitative Methods and analysis in organizational research, a practical guide* (118-134), London: Sage publications.
- Lado, A., & Wilson, M. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Lang, J. C., & Lee, C. H. (2010). Workplace humor and organizational creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(1), 46-60. doi: 10.1080/09585190903466855
- Lau, C., & Ngo, H. (2004). The RH System, Organizational Culture, and Product Innovation. *International Business Review*, 13, 685-703. Retirado de: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.08.001>
- Laursen, K. (2002). The importance of sectoral differences in the application of complementary HRM practices for innovation performance. *International Journal of the Economics of Business*, 9(1), 139-156. doi: 10.1080/13571510110103029
- Laursen, K., & Foss, N. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27(2), 243-263. doi: 10.1093/cje/27.2.243
- Lin, L. (2011). Electronic human resource management and organizational innovation: the roles of information technology and virtual organizational structure. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (2), 235-257. Doi: 10.1080/09585192.2011.540149
- Marks, A., & Huzzard, T. (2008). Creativity and workplace attractiveness in professional employment. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 12(3), 225-239. doi: 10.1108/14013380810919868
- Morais, M. F. (2001). *Definição e avaliação da criatividade: uma abordagem cognitiva*. Braga: Universidade do Minho.
- Moultrie, J., & Young, A. (2009). Exploratory Study of Organizational Creativity in Creative Organizations. *Creativity and Innovation Management*, 18(4), 299-314. doi:10.1111/j.1467-8691.2009.00536.x
- Paton, R. A., & McCalman, J. (2008). *Change Management, A Guide to Effective Implementation* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Perdomo-Ortiz, J., González-Benito, J., & Galende, J. (2009). An analysis of the relationship between total quality management-based human resource management practices and innovation, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1191-1218. doi: 10.1080/09585190902850372
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Rodrigues, A. F. (2008). *Confiança Organizacional, Risco e Criatividade* (Tese de Mestrado). Retirado de: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/17365>
- Sanders, K., Moorkamp, M., Torka, N., Groeneveld, S., & Groeneveld, C. (2010). How to Support Innovative Behaviour? The Role of LMX and Satisfaction with HR Practices, *Technology and Investment*, 1, 59-68. doi: 10.4236/ti.2010.11007
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48(4), 747-773.
- Schuler, R.S., & Jackson, S.E. (1997). Gestão de recursos humanos: Tomando posição para o século XXI. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 3 (2), 255-274.
- Shalley, C.E., Zhou, J., & Oldham, G.R. (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958. doi: 10.1016/j.jm.2004.06.007
- Shipton, H., Fay, D., West, M., Patterson, M., & Birdi, K. (2005). Managing people to promote innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 118-128. Doi: 10.1111/j.1467-8691.2005.00332.x
- Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Birdi, K., & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 3-27. doi: 10.1111/j.1748-8583.2006.00002.x
- Singh, S. K. (2011). Organizational innovation as competitive advantage during global recession. *Indian Journal of Industrial Relations*, 46 (4), 713-725.

- Sousa, F. C., & Monteiro, I. P. (2010). *Liderança de equipas na resolução de problemas complexos. Um guia para a inovação organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Tharenou, P., & Burke, E. (2002). Training and organizational effectiveness, in Robertson, I; Callinan, M., & Bartram, D. (eds). *Organizational Effectiveness: the Role of Psychology*, Chichester: John Wiley, 115-133.
- Ulrich, D. (1997). Measuring Human Resource Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Results. *Human Resource Management*, 36, 303-320. doi: 10.1002/(SICI)1099-050X(199723)36:3<303::AID-HRM3>3.0.CO;2-#
- West, M. (2004). *Os segredos para uma gestão de equipas de sucesso. Como conduzir uma equipa à inovação, criatividade e sucesso*. Lisboa: Plátano Editora.
- West, M., Tjosvold, D., & Smith, K. (eds) (2003). *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*, Chichester: Wiley.
- West, M., Hirst, G., Richter, A., & Shipton, H. (2004). Twelve steps to heaven: Successfully managing change through developing innovative teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2), 269-299. doi: 10.1080/13594320444000092
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods* (2nd Ed.). London: Sage Publications.
- Zanko, M., Badham, R., Couchman, P., & Schubert, M. (2008). Innovation and HRM: Absences and politics. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 562-581. doi: 10.1080/09585190801953616